

La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES.

Ana M^a Casado Molina
Francisco José Cuadrado Méndez

Universidad de Sevilla
Universidad Loyola de Andalucía, España

Resumen

Los cambios en este nuevo siglo están obligando a los distintos agentes sociales a desarrollar un nuevo modelo de dirección y directivos en Europa que contribuyan a recuperar la confianza perdida con sus públicos. Las compañías incorporan la reputación corporativa (RC) y sus dimensiones en el comportamiento corporativo como un modelo que contribuye a la sostenibilidad de las empresas.

Las bases para la construcción de este modelo deben tener sus cimientos en el nuevo EEES. Las instituciones académicas, comprometidas hoy con sus agentes sociales deben trabajar hacia iniciativas que contribuyen a la innovación y a la sostenibilidad económica y social mun-

Corporate Reputation: A new perspective of the transversal competences in the EHEA.

Ana M^a Casado Molina
Francisco José Cuadrado Méndez

Universidad de Sevilla
Universidad Loyola de Andalucía, Spain

Abstract

The changes of this new century are forcing the different social agents to develop a new direction model and directors in Europe which contribute to recover the lost trust relationships with the stakeholders. Companies incorporate the corporate reputation (CR) and its dimensions in the corporate behavior as a model which contribute to the sustainability of the companies.

The basis to build this model must have their foundations in the new EHEA. The academic institutions, committed with the social agents, may work towards initiatives which contribute to the innovation and the global economic and social sustainability.

dial.

De esto se deriva la importancia prioritaria que tiene la interiorización de este comportamiento corporativo por parte de los estudiantes universitarios en tanto que futuros profesionales. En este trabajo se abordan las siguientes cuestiones: (1) Se define la RC con sus dimensiones; (2) Se explican las distintas competencias transversales y se realiza un análisis de comparación entre ambas; (3) Se detecta la no uniformidad de estas competencias en su organización y en la distintas disciplinas; y (4) se aporta un nuevo enfoque en la Educación Superior que integre las dimensiones de la RC como modelo de reorganización de estas competencias a partir de las correlaciones y características comunes entre ambas. Como conclusión se propone aplicar la RC en estas competencias para: generar nuevos enfoques docentes dirigidos a la adquisición de competencias profesionales innovadoras; y desarrollar nuevas líneas de investigación en el campo de la Educación Superior.

Palabras clave: Competencias Transversales; Reputación Corporativa; EEES; Educación; RC; Innovación Docente; Ética; Gestión de las Organizaciones; Ética en las empresas.

This is why the assimilation of this corporate behavior by the school's students as future professionals is very important. In this work the following questions are treated: (1) Corporate reputation with the dimensions are defined; (2) Different transversal competences are explained and a comparative analysis of both is realized; (3) The diversity of these competences in their organization and in the different disciplines is detected; (4) It is provided a new vision in the High Education that integrate the dimensions of the CR as a reorganization model of these competences from the common correlations and characteristics between them. As a conclusion, it is proposed to apply the CR into these professional competences to: Generate new educational perspective directed to the acquisitions of innovative professional competences; and develop new researches in the High Education.

Key words: Transversal Competences; Corporate Reputation; EHEA; Education; CR; Teaching Innovation; Ethics; Management of Organizations; Ethics in Business.

Introducción

El nuevo marco del Espacio Europeo de Educación Superior impulsa a las universidades españolas a trabajar hacia la internacionalización y una actuación más destacada que contribuya a la mejora de la innovación y la competitividad del sistema productivo y empresarial (Casani et al, 2010). El ADN de la identidad de las universidades europeas como cuna del conocimiento y del prestigio docente pasa por la relación de estas con su entorno social y económico.

Las universidades en el nuevo marco del EEES no son entidades aisladas, sino el núcleo donde se forma y promueve el capital humano e intelectual. Su mayor o menor legitimización social depende de su compromiso con los diferentes agentes sociales. Según el diccionario de la RAE, los agentes son actores que producen un efecto. Para Freeman (1984) son grupos de individuos que pueden influir tanto positiva como nega-

tivamente, en la consecución de los logros de una organización. Según Freeman (2004), existen diferentes clasificaciones de dichos agentes sociales: (1) Aquellos que son vitales para el crecimiento y supervivencia de cualquier organización (empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc.); (2) Aquellos que están en el entorno y que pueden influenciar a los anteriores (opinión pública, medios de comunicación, instituciones académicas, políticas, asociaciones, etc.). Para Esman (1972) los vínculos con estos públicos o agentes son críticos para la supervivencia y sostenibilidad de una organización en los mercados y entornos donde desempeña su actividad. Por tanto, si se quiere lograr una buena reputación el primer paso debe ser la búsqueda de la legitimización social como un imperativo imprescindible (Ashforth y Gibbs, 1990; Rao, 1994; Suchman, 1995; Staw y Epstein, 2000; Hooghiemstra, 2000; Riel, 2004; Lähdesmäki y Siltaoja, 2010). El nuevo Espacio Europeo de Educación Superior promueve nuevos modelos de universidad que contribuyan a la sostenibilidad económica y social de sus diferentes agentes colectivos (empresas e instituciones públicas y privadas) y agentes individuales (ciudadano europeo).

El nuevo rol de las universidades dentro del marco EEES conlleva un compromiso con el desarrollo de la sociedad. Las instituciones académicas deben integrar en sus estrategias, políticas y procedimientos las preocupaciones sociales y el diálogo transparente con sus públicos de interés, responsabilizándose de las consecuencias e impactos que pueden generar sus acciones docentes e investigaciones. Es un camino del que todavía queda mucho por recorrer. Tal y como concluye un estudio realizado entre 55 de las 77 universidades que componen el sistema universitario español, “existen ciertas diferencias entre la opinión de los equipos de gobierno y los Consejos Sociales sobre las prácticas de responsabilidad social y el nivel de implantación o desarrollo de tales prácticas en las universidades” (Larrán, M. y Andrades, F.J., 2013: 259).

En el nuevo orden mundial hay aspectos que preocupan, y en el que las instituciones docentes tienen mucho en lo que contribuir y liderar. La globalización de los mercados y la irrupción de las TIC están obligando a las empresas e instituciones a buscar nuevas vías para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y diferenciarse en los mercados donde desempeñan su actividad (Aras y Crowther, 2010; Millar, Hind y Maga, 2012; Miron, Petcu y Sobolewshi, 2011). Es una de las conclusiones de un reciente análisis comparativo de la implantación de iniciativas de responsabilidad social en el sector empresarial andaluz: “El papel de la RS en un marco de interrelaciones público-privadas entre empresas, instituciones como Universidades y/o Centros Tecnológicos, es determinante en cuanto a la potenciación de los sistemas territoriales de innovación, contribuyendo a mejorar la competitividad” (Pérez, M.C., Blanco, M. y Tocino, M., 2013: 226).

Estamos en la era de la sociedad del conocimiento, donde las redes sociales han cambiado las relaciones entre entidades y sus públicos. Hoy son sus públicos y la comunidad las que se expresan y validan el comportamiento de una entidad y, por lo tanto, garantizan su continuidad en el tiempo (Celaya, 2008; Ritter, 2009; Schau y Gilly, 2003). Una percepción negativa en el tiempo puede incluso desplazarla del mercado donde operan.

Reputation Institute, fundada en EEUU en 1997 por Charles J. Fombrun, profesor emérito de la Universidad de Nueva York, y Cees B.M. van Riel, profesor de la Universidad de Erasmus, es una de las más relevantes consultoras internacionales y centro de conocimiento que ha desarrollado una de las metodologías de reputación corporativa más implantadas en el ámbito empresarial e institucional. Dicha consultora ha cedido

en exclusiva para esta investigación un estudio realizado durante el año 2012 sobre la percepción del sistema educativo español y de la contribución de las universidades al desarrollo sostenible del país. Los resultados de dicho estudio muestran que: (1) La percepción sobre el sistema educativo español es vulnerable (Pulse 49,5) y la contribución de la educación al desarrollo de nuestro país es moderada (Score 64,6). (2) La percepción sobre la universidad pública es fuerte y robusta (Pulse 75,1) y la contribución de ésta al desarrollo sostenible es excelente (Score 86,6). (3) La percepción sobre la universidad privada es débil (Pulse 59,1) y su contribución es media (Score 60,3).

Por otro lado, los productos o servicios que se ofertan son prácticamente similares. El escenario ha cambiado. Hoy intangibles como la reputación corporativa, la responsabilidad o el comportamiento ético suponen el 70% del valor de una empresa y el 30% lo constituyen los tangibles (Kendrick, 2002).

Además existe una pérdida de confianza por parte de los consumidores, empleados, comunidad en general hacia las empresas e instituciones. Esta pérdida de credibilidad viene provocada por las malas prácticas o comportamientos no éticos que en muchos de los casos se han sucedido en las relaciones entre empresa/instituciones y sus públicos.

La construcción de relaciones sostenibles sólo será posible si estos públicos tienen una percepción favorable del comportamiento de estas compañías en el tiempo. Es decir, siempre que estas tengan una buena reputación. La buena o mala reputación corporativa, como intangible, puede sumar o restar al valor de esa empresa y puede mejorar o reducir su confianza (Riel, 2012).

La Reputación Corporativa y sus dimensiones

Villafañe (2004, pp. 24-33) afirma que “la reputación corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders*, de una organización hacen de su comportamiento corporativo mantenido a lo largo del tiempo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general”. Fombrun (2001, p.293) señala que la reputación “se construye a partir de una serie de acciones y reacciones del ámbito en el que las corporaciones están inmersas”. Schultz et al. (2001, pp. 24-41) considera la reputación corporativa como “el juicio de una empresa por parte de sus grupos de interés en términos de influencia, estima y conocimiento”. Para Waddock (2000, pp. 323-345), la reputación corporativa es “la capacidad percibida de la organización para satisfacer las expectativas de los públicos estratégicos”. Wartick (2002, pp. 371-392) establece que la reputación es “la agregación de las percepciones de cada uno de los participantes sobre cómo la organización responde y satisface las demandas y expectativas de los stakeholders de la organización”.

En el ámbito académico son muchas las investigaciones y autores que afirman que la gestión de la Reputación Corporativa (RC) es un intangible que aporta una ventaja competitiva y provee de múltiples beneficios: reduce costes, crea una barrera a la competencia (Davies et al, 2003; Dolphin, 2004), multiplica el valor de las marcas (Black et al, 2000; Fan, 2005), productos y servicios y constituye un escudo frente a la crisis (Villafañe, 2004), transmite compromiso de calidad y confianza hacia los consumidores (Fombrun y Shanley, 1990; Bauer et al, 2003; Berens et al, 2005), facilidad de acceso a nuevos mercados (Fombrun y Riel, 2004), éxito financiero (Fombrun, 2001; De Quevedo

et al, 2005), disminuye las amenazas y ataques hacia la marca, disminuye el impacto frente a una crisis y promueve la recuperación (Eccles et al, 2007).

Las grandes organizaciones compiten para aumentar su reputación corporativa (RC) debido al fuerte efecto que esta tiene sobre las actitudes, decisiones y comportamientos de los grupos de interés hacia ellas (Frooman, 1999; Shapiro, 1983). La RC, se convierte, en un recurso escaso y diferenciador para la que no existen bienes sustitutos.

Costa (2006) afirma que el ADN de una organización es su identidad, lo que dice (comunicación) y lo que hace (desempeño). La gestión de la comunicación y del desempeño del negocio de una organización no proceden de estrategias distintas, tienen una misma raíz: su misión, su visión y sus valores. Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011, pp. 15-35) afirman que “la buena reputación se basa en el buen hacer en su gestión, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés”.

En el ámbito de la comunicación existen estudios que incorporan la Reputación Corporativa como una nueva función dentro de los departamentos de comunicación de las empresas: European Communication Monitor (Zerfass et al: 2010; 2012), Modelos de Gestión y de Función para los Responsables de Comunicación (EOI et al: 2010), El Estado de la Comunicación en España (ADC Dircom: 2010). En el ámbito académico las investigaciones existentes en España- Mut (2005), Morales (2006), Villafañe (2004), Costa (2009). Además se confirma que las nuevas funciones de la Dirección de Comunicación (Dircom), deben evolucionar de gestor de comunicación a estrategia de la reputación, velando por una correcta implantación y asesoramiento a las diferentes áreas de la compañía en aquellas actuaciones y comunicaciones que puedan mejorar la percepción de sus públicos y generar relaciones sostenibles en los mercados donde trabaja o desea liderar (Casado, Méndiz y Peláez, 2013).

Sin embargo, como se observa, en las definiciones anteriores (Fombrun, 2001; Villafañe 2004; Schultz et al. 2001; Waddock, 2000; Wartick 2002), la buena o mala Reputación Corporativa es la consecuencia de trabajar de forma transversal en las organizaciones, porque no depende sólo del buen hacer de las Direcciones de Comunicación, sino de la percepción que todos y cada una de las personas que trabajan en dicha organización generan en sus relaciones con cada uno de los públicos o agentes de interés. Se habla de la reputación de toda la organización, como concepto que afecta y que se genera por parte de todas las áreas y personas de dicha entidad. La Reputación Corporativa, por tanto, no sólo se trabaja desde la perspectiva de la comunicación sino que debe abarcar todas las áreas de gestión en una organización (ADE, RRHH, Marketing, etc.).

Los cimientos para conseguir una buena reputación corporativa se obtienen mediante el establecimiento en cada una de las áreas corporativas de procesos de gestión basados en un comportamiento íntegro y ético tanto en sus comunicaciones como en sus actividades desarrolladas con sus diferentes públicos estratégicos. Para implantar estos procesos y principios de actuación éticos debemos profundizar en el principal activo de la organización, las personas que la conforman.

Para autores como Orlitzky, Schmidt and Rynes (2003), Waddock y Graves (1997), Chun et al. (2013) la ética es la consecuencia de la implantación de los valores éticos de las personas que conforman la empresa, aplicados éstos al desempeño (acciones) y comunicaciones de la organización con sus diferentes públicos y con la ciudadanía en

general. Por tanto, entendemos que la ética de la acción surge por el deseo de hacer las cosas bien por convicción y no por imposición o intereses individuales particulares. La ética empieza y termina en la persona, no cabría una ética empresarial al margen de la ética de las personas (Melendo, 1990). Por tanto podría decirse que la ética personal (sus valores personales) precede a la ética profesional/empresarial. La falta de unidad interna entre el modo de ser, de pensar y de actuar de una organización, en definitiva de sus personas, puede provocar una ruptura entre lo que la empresa es (su realidad) y lo que proyecta (lo que comunica). Esto, a su vez, produce como consecuencia una desconfianza en estas organizaciones por parte de sus públicos y por lo tanto una pérdida de reputación. Ante esta situación las organizaciones consideran prioritario que su personal reúna competencias que vayan más allá de los conocimientos técnicos. Estas competencias deben basarse en generar una buena reputación mediante el desempeño ético de su actividad anteponiendo el bienestar hacia los demás (solidaridad, transparencia, ciudadanía) frente al interés particular (bonos, incentivos) y por tanto construir un entorno de confianza sostenible.

En resumen, hoy los principales agentes sociales del tejido empresarial europeo tienen una necesidad latente de incorporar la reputación como modelo de gestión y de cultura dentro de su organización. De esta forma, generan relaciones sostenibles de confianza, credibilidad, compromiso y ética con sus públicos y su comunidad. Este nuevo modelo de gestión genera la necesidad de incorporar una formación específica de sus empleados para la implantación de la RC como comportamiento corporativo en sus prácticas profesionales del día a día. Las compañías están incorporando la Reputación Corporativa como una competencia profesional necesaria que debe adquirir todo su personal.

La Reputación Corporativa, siguiendo la metodología Reptrak (Riel y Fombrun, 2007; Carreras, Alloza y Carreras, 2013) se diagnostica según el grado emocional entre la empresa y sus públicos. Esta conexión emocional se valora en base a cuatro atributos emocionales: Admiración, estima, impresión y confianza. Y se trabaja bajo siete dimensiones: oferta de productos y servicios, innovación, entorno de trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y finanzas.

Dentro de estas siete dimensiones se contemplan los siguientes atributos:

- *Dimensión Oferta y Producto.* La calidad de los productos, la relación calidad-precio y el grado de satisfacción de las necesidades del cliente determina que públicos, como los clientes, puedan tener una mejor o peor percepción de las compañías. La profesionalidad y el comportamiento responsable de sus empleados durante los procesos de fabricación y de servicio al cliente determinarán una mejor o peor reputación.
- *Dimensión Innovación.* Una empresa innovadora en sus procesos, en sus productos, en su capacidad para adaptación al cambio y con un capital humano creativo e innovador será referente de prestigio, de admiración y atraerá talento (posicionamiento de las compañías como Branding Employeeer).
- *Dimensión Trabajo.* El ejemplo de buen comportamiento corporativo empieza con una conducta responsable hacia su propio personal. Esta competencia profesional debe integrarse a todos los niveles directivos de la compañía. La buena percepción que sus empleados tienen de su organización influye en la incorporación de la cultura de la reputación como comportamiento corporativo a desarrollar en su actividad profesional con clientes u otros públicos externos de la organización. Los

atributos que justifican una buena reputación en esta dimensión son: compañía que tiene una política de sueldo justo, cuida el bienestar del empleado y ofrece igualdad de oportunidades.

- *Dimensión Integridad.* El uso responsable del poder de una empresa en su entorno, el comportamiento ético en todas sus actividades desarrolladas y en sus comunicaciones con sus diferentes públicos y su transparencia son tres atributos que definen la responsabilidad social y ética de la compañía. Si algo es necesario es recuperar el grado de confianza que sus públicos deben depositar sobre ella. Esta dimensión es una de las principales sobre la que se está formando a todos los empleados de estas corporaciones, sin excepción. Además se están implantando oficinas de principios de actuación que vigilan y supervisan el cumplimiento de esta dimensión en las diferentes áreas corporativas.
- *Dimensión Ciudadanía.* Es la dimensión que más se vincula a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa. En ella se evalúa el comportamiento voluntario de las organizaciones con la comunidad donde desempeñan su actividad. En la evaluación de este comportamiento voluntario se contempla: el apoyo a causas sociales, la protección del medioambiente y su contribución a la sociedad. Sin embargo no siempre esta dimensión es gestionada correctamente dentro de las organizaciones. Cuando las entidades las utilizan como herramienta de imagen de marca y no como símbolo de identidad se convierte en una dimensión que reduce la reputación y la percepción positiva que los ciudadanos tienen de ésta. Para que esta dimensión sea signo de identidad se debe integrar en la cultura y en los principios de actuación de todos los profesionales y empleados. Cada vez son más los empleados que se involucran voluntariamente en los programas de ciudadanía de sus corporaciones.
- *Dimensión Liderazgo.* Frente a la situación de crisis económica, se detecta dentro de las organizaciones una falta de liderazgo a la hora de asumir compromisos, riesgos de negociación y responsabilidades. Existe un miedo a liderar y a decidir. La reputación de una compañía va directamente relacionada y asociada con la reputación de su presidente y de sus directivos. Y así se pueden observar en rankings como el Merco o el Reptrak CEO. Los cuatro atributos que describen esta dimensión son: que sean compañías que tengan líderes fuertes y respetados, con una visión clara de futuro, excelentes directivos y que sean capaces de organizar bien la entidad o su departamento. Estas competencias deben contemplarse no sólo en asignaturas o módulos de los estudios en Económicas o en Máster de Dirección y Gestión. Deben trabajarse en todas las disciplinas académicas del EEES.
- *Dimensión Finanzas.* Una compañía rentable, con buenos resultados y con potencial de crecimiento, es una compañía que tiene una buena percepción por parte de sus accionistas. Es la dimensión más antigua y considerada en los primeros rankings de reputación. Dentro de esta dimensión, hay que considerar el componente ético de cómo la compañía ha obtenido esos resultados, no simplemente de su obtención. En la formación en finanzas por tanto se recomienda incorporar el componente ético como competencia transversal de esta disciplina.

Estas dimensiones y sus atributos no son valorados de la misma forma por los diferentes públicos estratégicos, dependiendo de sus intereses unas dimensiones tendrán mayor peso en la valoración y la explicación de su percepción hacia la compañía.

La reputación corporativa se construye a través de experiencias personales (sobre el producto, servicio al cliente, empleo e inversiones), de la comunicación de empresa (Publicidad, Branding, Relaciones Públicas, etc.) y de la perspectiva de terceros (medios de comunicación, internet, líderes de opinión, social influencers, etc.). El grado de inconsistencia que hay entre lo que la empresa o institución es, lo que hace y lo que dice en relación a las siete dimensiones y sus atributos, determinará la percepción que los públicos internos y externos tengan de su empresa y por lo tanto su reputación.

Competencias Transversales y Reputación

El concepto de competencia cuenta actualmente con varias acepciones, próximas entre sí, pero no claramente unificadas, como recoge Pulido (2008). Dentro del marco del EEES, se puso en marcha el proyecto Tuning Educational Structures in Europe, (a partir de ahora Tuning), con el objeto de ofrecer un planteamiento concreto que posibilite la aplicación del proceso de Bolonia en el ámbito de las disciplinas o áreas de estudio y en el de las instituciones de Educación Superior. En este proyecto, la competencia es entendida como una combinación dinámica de atributos, en relación con una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades que describen los resultados de los aprendizajes de un programa educativo o lo que los estudiantes son capaces de demostrar al final del proceso educativo.

Las competencias, a partir de la estructura definida por el proyecto Tuning, se dividen en dos grandes grupos: por un lado las específicas, aquellas que están directamente relacionadas con cada área temática. Estas competencias son cruciales para cualquier titulación. Por otro lado, un segundo grupo es el de las llamadas competencias genéricas o transversales, concebidas como una serie de atributos compartidos que pueden generarse en cualquier titulación y que son considerados importantes por ciertos grupos sociales (en este caso, por los graduados y los empleadores). Aquí radica la especial relevancia de estas competencias en relación con el enfoque del presente artículo.

Al igual que ocurre con el concepto de competencia (y en menor medida con la división entre competencias específicas o genéricas), se observan diferentes aproximaciones a la hora de definir el número de competencias transversales y de establecer una clasificación interna (como las propuestas por Rodríguez, 2008; Barnett, 2001; o Hernández Pina, 2005). Asimismo, distintas instituciones universitarias han adoptado diferentes modelos de organización de las competencias transversales, seleccionando muchas veces un número reducido de ellas que consideran clave para todas sus titulaciones (Villa y Poblete, 2007). Por otro lado, cada vez hay un mayor número de estudios de investigación que profundizan en diversos aspectos de la docencia basada en competencias dentro del ámbito universitario (Fernández, 2010; Sánchez-Elvira et al, 2010; Rullán et al, 2010) como en casos de buenas prácticas de la enseñanza por competencias (Fernández et al, 2012; Muñoz-Catalán et al, 2012).

Para mantener la coherencia con la acepción y división que hemos expuesto, tomamos la clasificación que el proyecto Tuning hizo inicialmente de las competencias transversales, según la cual se organizan en tres grandes grupos (Pulido, 2008, p. 38):

- *Competencias instrumentales.* Herramientas para el desarrollo eficaz de una profesión. Trabajan la capacidad de comprender y manipular ideas y pensamientos e incorporan la capacidad organizativa, estrategias, toma de decisiones y resolución de problemas:

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Conocimiento general básico.
- Profundización en el conocimiento básico de la profesión.
- Comunicación oral y escrito en el idioma propio.
- Conocimiento de una o más lenguas extranjeras.
- Habilidades básicas informáticas.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Habilidades de gestión de la información (capacidad para recuperar y analizar información de diversas fuentes).
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.

- *Competencias interpersonales.* Se refieren a la interacción social y cooperación del titulado con su ámbito social, así como a la capacidad de exteriorizar los propios sentimientos, habilidad crítica y autocrítica:

- Trabajo en equipo
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
- Capacidad para trabajar en un contexto internacional
- Capacidad para comunicarse con expertos de otros campos
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Razonamiento crítico
- Compromiso ético
- Capacidad de crítica y auto-crítica
- Apreciación de la diversidad y multiculturalidad.

- *Competencias sistémicas.* Capacidades o habilidades de visión y análisis de realidades totales y multidimensionales. Corresponden a los sistemas como un todo:

- Capacidad para aplicar el conocimiento en la práctica
- Capacidad de aprendizaje (adquirir experiencia)
- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones

- Liderazgo
- Conocimiento de otras culturas y costumbres
- Iniciativa y espíritu emprendedor
- Motivación por la calidad
- Sensibilidad hacia temas medioambientales
- Habilidades de investigación
- Capacidad para generar nuevas ideas (creatividad)
- Diseño y gestión de proyectos.

Al igual que ocurre con la propia clasificación o división de las competencias, tampoco parece existir un criterio claro a la hora de definir y caracterizar cada una de ellas, más allá de la denominación anteriormente expuesta. El propio proyecto Tuning pone de manifiesto la dificultad que existió, en la unificación de criterios sobre la percepción de las competencias genéricas, dependiendo de las áreas de conocimiento de los grupos consultados: egresados, empleadores y académicos (Tuning, 2006).

A partir de esta clasificación, distintas instituciones y universidades han realizado una serie de estudios para validar estas competencias y valorar el grado de aceptación y demanda por parte de diferentes sectores de la sociedad y la educación. Destacamos aquí los realizados por la Universidad de Murcia (COIE, 2007), la Universidad Carlos III (Fundación Universidad Carlos III, 2005), el “Estudio sobre calidad e Inserción Laboral y Encuesta a Empleadores”, realizado por la Universidad Castilla-La Mancha, o el informe “Las competencias profesionales en los titulados- Contraste y diálogo Universidad-Empresa”, elaborado por Universia en colaboración con la consultora Accenture (Accenture, 2007). Los resultados de los distintos estudios muestran la importancia que las empresas dan a muchas de estas competencias transversales, especialmente las pertenecientes a los grupos de las interpersonales y las sistémicas. Como concluye Guedea Medrano (2008, p. 18), “muchas de las competencias más demandadas son las menos desarrolladas por los universitarios: la iniciativa, la resolución de problemas, la comunicación interpersonal y la capacidad para hablar en público, la flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, el trabajo en equipo y la capacidad de organización y planificación”. Destaca también, en el informe elaborado por Accenture, una valoración negativa por gran parte de los egresados (más del 50% de los estudiantes) sobre el papel que la universidad ha tenido en el desarrollo de esas competencias.

A partir de esta exposición, planteamos la existencia de una relación de correspondencia entre los distintos atributos de las siete dimensiones de la Reputación Corporativa y las treinta competencias transversales descritas anteriormente, como puede verse en la tabla 1.

Dimensiones de la RC	Competencias Transversales
Aplicables a todas las dimensiones	Capacidad de análisis y síntesis (I) Capacidad de organización y planificación (I) Conocimiento general básico (I) Profundización en el conocimiento básico de la profesión (I) Comunicación oral y escrito en el idioma propio (I) Conocimiento de una o más lenguas extranjeras (I) Habilidades de gestión de la información (capacidad para recuperar y analizar información de diversas fuentes) (I) Resolución de problemas (I) Capacidad para aplicar el conocimiento en la práctica (S) Capacidad de aprendizaje (adquirir experiencia) (S) Aprendizaje autónomo (S) Habilidades básicas informáticas (I) Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio (I)
Oferta y Producto	Motivación por la calidad
Innovación	Adaptación a nuevas situaciones Capacidad para generar nuevas ideas (Creatividad) Habilidades de investigación Iniciativa y espíritu emprendedor Motivación por la calidad
Trabajo	Trabajo en equipo Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar Capacidad para trabajar en un contexto internacional Capacidad para comunicarse con expertos de otros campos Habilidades relaciones interpersonales.
Integridad	Compromiso ético
Ciudadanía	Apreciación de la diversidad y multiculturalidad Conocimiento de otras culturas y costumbres Sensibilidad hacia temas medioambientales
Liderazgo	Liderazgo Toma de decisiones Dirección y Gestión de proyectos
Finanzas	Compromiso ético Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Relación Dimensiones RC vs Competencias Transversales

Entre las dimensiones y competencias se encuentran distintas relaciones en función de dos criterios: la propia denominación y la definición e indicadores de las mismas (en el caso de las competencias, hemos utilizado como referencia principalmente la descripción de cada uno de los tres grandes grupos de competencias transversales). Existen tres tipos de relaciones: (1) Casos en los que una competencia transversal responde a más de una dimensión de la RC; (2) Casos en los que varias competencias transversales responden a una misma dimensión en la RC; y (3) Casos en los que una serie de competencias son aplicables a todas las dimensiones.

En el primer caso, por ejemplo la competencia compromiso ético se corresponde con las dimensiones integridad y finanzas. En el segundo caso, tal y como se muestra en la tabla 1, la dimensión trabajo engloba a cinco competencias transversales. Este tipo de

relación nos lleva a establecer una serie de rasgos comunes entre dichas competencias, permitiendo definir de esta forma una vinculación interna entre ellas y, en algunos casos, una posible fusión de varias de éstas. En el tercer caso, de las 14 competencias que se corresponde con todas las dimensiones, el 86% son competencias instrumentales. Este tercer tipo de relación nos permite definir un mayor grado de universalidad o de versatilidad en esas competencias.

La RC como modelo de organización y aplicación de las competencias transversales

Tal y como se ha argumentado en el apartado anterior, en la actualidad no existe una unificación de criterios en la definición, descripción, organización y alcance de las competencias transversales en el EEES. El resultado, en muchos casos, se traduce en una mayor dificultad para el desarrollo de metodologías y propuestas didácticas que permitan trabajar las distintas competencias transversales con eficacia y sin dependencia de las diferentes áreas de conocimiento.

Un ejemplo de iniciativa de reorganización de estas competencias es el informe “Competencias Clave para el aprendizaje permanente” desarrollado por la Comisión Europea. En él se propone una nueva clasificación y se definen ocho competencias clave como “aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo” (Comisión Europea, 2007). Estas competencias son: Comunicación en la lengua materna, Comunicación en lenguas extranjeras, Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología, Competencia digital, Aprender a aprender, Competencias sociales y cívicas, Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa, Conciencia y expresión culturales.

Este nuevo planteamiento reorganiza muchas de las competencias específicas y transversales en estos ocho grupos. Por una parte esto simplifica la quizás excesiva segmentación originalmente propuesta por el proyecto Tuning. Por otro lado mezcla competencias específicas con genéricas.

A partir del análisis de los diversos estudios citados en el epígrafe 3, se deduce una falta de correlación entre las competencias que las universidades contribuyen a desarrollar en los estudiantes de Educación Superior y aquellas que son posteriormente más demandadas por los empresarios y más utilizadas por los egresados en su actividad profesional.

Dada la diversidad de criterios que existen a la hora de definir las competencias transversales y la proximidad de algunas de ellas a determinadas áreas disciplinares, nos planteamos la necesidad de contribuir en línea con la Comisión Europea a la reorganización de las competencias. Se propone definir qué competencias son realmente específicas, cuales son las transversales y, si es necesario, el grado de transversalidad. Esta propuesta debe contemplar el flujo y la transferencia de conocimiento, habilidades y valores entre universidad y empresa. De esta forma se proporciona una formación integral al alumno que además es la demandada por el tejido empresarial.

A partir de la comparación, realizada en el epígrafe 3, de las dimensiones de la Reputación Corporativa y las Competencias transversales se demuestra que existe una

correlación entre ambas tanto a nivel conceptual como de objetivos. Además, la Reputación Corporativa tiene una serie de características intrínsecas que son: la multidimensionalidad, transversalidad y verificabilidad (Martín, 2008). Estas coinciden con dos de las tres características que Rycher y Salganik (2006) definen para estas competencias: transversalidad y multidimensionalidad. La evaluación, uno de los elementos fundamentales de cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje se corresponde con la verificabilidad de la RC.

Por todo lo anterior, se propone aplicar la Reputación Corporativa como modelo para la organización, definición y aplicación de las competencias. Existe una filosofía común en ambas: que las personas adquieran, desarrollen e interioricen una serie de capacidades, habilidades y valores para su desempeño profesional.

Conclusiones

Las empresas son personas, un colectivo de personas con una estructura determinada. Aquellas empresas que fundamentan su modelo de gestión en la RC se apoyan en la existencia de una serie de habilidades y valores comunes en todas las personas que la integran: lo que tienen en común esas personas son una serie de competencias transversales. Estas competencias son las que hemos analizado en el presente artículo equiparándolas con las dimensiones de la RC.

La Reputación Corporativa es el eje central en la comunicación y la gestión responsable de las empresas. Por ello, se entiende que es en los estudios de Educación Superior de Comunicación y los que engloban el área de management (ADE, Marketing, Dirección de personas, etc.) donde, en primer lugar, se debería aplicar esta propuesta de integración de sus dimensiones en las competencias transversales de los estudiantes y futuros profesionales.

Dentro del Espacio de Educación Superior se promueve un modelo donde las universidades europeas trabajen conjuntamente con las empresas e instituciones compartiendo conocimiento, experiencia e iniciativas que contribuyan a la innovación y a la sostenibilidad económica y social mundial. Por lo tanto, las instituciones académicas comprometidas con sus agentes sociales deben escuchar estas necesidades latentes que están surgiendo en el contexto económico y social. Se aconseja incorporar dentro de la formación de sus estudiantes, en tanto que futuros profesionales, las dimensiones de la Reputación. La incorporación de la reputación corporativa y sus dimensiones dentro de las competencias transversales del EEES generará nuevos enfoques docentes dirigidos a la adquisición de competencias profesionales innovadoras.

La propuesta planteada no es sólo una apuesta por la innovación pedagógica. Pretende ser también una contribución al desarrollo de nuevas líneas de investigación en el campo de la Educación Superior. De esta forma la universidad asume un rol estratégico en la necesidad latente que empresas e instituciones demandan en el contexto social y económico global: la sostenibilidad.

Agradecimientos

Se desea agradecer la inestimable colaboración de Reputation Institute por la cesión a esta investigación del estudio sobre la percepción de las instituciones académicas en la sociedad española.

Referencias Bibliográficas

- ADC Dircom. (2010) *El Estado de la Comunicación en España*. Madrid. ADC Dircom.
- Accenture (2007). *Las competencias profesionales en los titulados*. Madrid. Centro de Alto Rendimiento de Accenture y Universia.
- Ashforth, B.E. y Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Aras, G. y Crowther, D. (2010). Sustaining business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(5), 565-576.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona. Gedisa.
- Bauer, H., M. Hammerschmidt, M. and Braehler, M. (2003). The Customer lifetime value concept and its contribution to corporate valuation. *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 1.
- Black, E.L., Carnes, T.A. and Richardson, V.H. (2000). The marketing valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 31(1), 31-41.
- Berens, G., Riel, van C.B.M. and Bruggen, G.H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: the moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69 (July), 35-48.
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid. Editorial Lid.
- Casado, A.M., Méndiz, A. y Peláez, J.I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66.
- Casani, F., Pérez-Esparrells, C. y Rodríguez, J. (2010). Nuevas estrategias económicas en la Universidad desde la Responsabilidad Social. *Calidad en la Educación*, 33, 255-273.
- Celaya, J (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Madrid. Gestión 2000.
- Chun, J., Shin, Y., Choi, J. y Kim, M. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior? *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- COIE (2007). *Informe de evaluación para el desarrollo de competencias profesionales y su influencia en la inserción laboral*. Murcia. Universidad de Murcia.
- Comisión Europea (2007). *Competencias clave para el aprendizaje permanente. Un marco de Referencia Europeo*. Luxemburgo. Comunidades Europeas.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el s. XXI*. Buenos Aires. Ediciones La Crujía.

- Costa, J. (2009). *Dircom, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*. Barcelona. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Davis, G., Chun, R., Silva da R.V. and Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London. Routledge.
- Dolphin, R. (2004). Corporate Reputation - a Value Creating Strategy. *Corporate Governance*, 4, 77-92.
- Eccles, R., Newquist, S. and Scharzt, R. (2007). *Reputation and its Risks*. *Harvard Business Review*, 85(2), 104-114.
- EOI, IAI and MITC (2010) *Nuevos modelos de gestión y de función para los responsables de comunicación: estudio sobre el modelo de gestión y reporting de intangibles para un Dircom*. Madrid. EOI.
- Esman, M.J. (1972). The elements of Institutions Building. En: Eaton J.W. (Editor). *Institutions building and development*. Beverly Hills. Sage, pp.19-40.
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341-350.
- Fernández, A. (2010): La evaluación orientada al aprendizaje en un modelo de formación por competencias en la educación universitaria. *Revista de Docencia Universitaria*, 8 (1), pp. 11-34.
- Fernández, A., Maiques, J.M. y Abalós, A. (2012). Las buenas prácticas docentes de los profesores universitarios: estudio de casos. *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (1), 43-66.
- Fombrun, C.J. (2001). Corporate Reputation as economic assets. En: Freeman, R.E. y Harrison, J.S.(editors). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. USA. Blackwell.
- Fombrun, C.J. y Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-258.
- Fombrun, C.J. y Riel, C.B.M. van (2004). *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. NY. Pearson Education.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Nueva Jersey. Prentice-Hall.
- Freeman, E. (2004). Ethical leadership and creating value for stakeholders. En: Peterson, R.A. y Ferrell, O.C. (Eds.). *Business Ethics*. London. Sharpe M.E. y Armonk, pp. 82-97.
- Frooman, J. (1999). Stakeholders influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fundación Universidad Carlos III (2005). *Estudio sobre la Identificación de los Valores y Competencias demandados en el Mercado Profesional a Titulados Universitarios*. Madrid. Servicio de Orientación y Planificación Profesional.
- Guedea, I. (2008). *Las demandas de las empresas. Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*. Zaragoza. ICE de la Universidad de Zaragoza.
- Hernández, F. et al. (2005). *Aprendizaje, competencias y rendimiento en Educación Supe-*

- rior. Madrid. La Muralla.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management-New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27.
- Kendrick, J.W. (1994). Total capital and economic growth. *Atlantic Economic Journal*, 22 (1), 1-8.
- Lähdesmäki, M. y Siltaoja, M. (2010). Towards a variety of meanings-multiple representations of reputation in the small business context. *British Journal of Management*, 21, 207-222.
- Larrán, M. y Andrades, F.J. (2013): Frenos y aceleradores para la implantación de la Responsabilidad Social en las universidades españolas. *Prisma Social*, 10, 233-270.
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid. Ed. Rialp.
- Millar, C., Hind, P. y Maga, S. (2012). Sustainability and the need for change: organizational change and transformational vision. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 489-500.
- Miron D., Petcu, M y Sobolevski, I.M. (2011). Corporate Social Responsibility and the sustainable competitive advantage. *Amfiteatru Economic*, 12(29), 162-179.
- Morales, F. (2006) *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones (Thesis)*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Muñoz-Catalán, M.C. y Carrillo, J. (2012). Buenas prácticas en la Universidad de Huelva: El conocimiento profesional en la acción del profesor de “Matemáticas y su Didáctica”. *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (1), 177-198.
- Mut, M. (2005) *La Dirección de Comunicación, planteamiento de presente y perspectiva. Paradigma de un nuevo profesional (Thesis)*. Castellón. Universidad Jaime I.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F y Rynes, S. (2003). Corporate Social Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Pérez, M.C., Blanco, M. y Tocino, M. (2013): Una aproximación a la Responsabilidad Social Corporativa en Andalucía ante la crisis económica actual. *Prisma Social*, 10, 191-232.
- Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. y Gardberg, N.A. (2011). RepraktM Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 14, 15-35.
- Pulido, J.I. (2008). *Competencias Genéricas. ¿Qué son? Competencias genéricas y transversales de los titulados universitarios*, pp.35-42. ICE de la Universidad de Zaragoza.
- Quevedo, E., Fuente, J.M. y Delgado, J.B., (2005). Reputación Corporativa y Creación de Valor Marco Teórico de una Relación Circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 81-97.
- Rao, H. (1994). Social Construction of Reputation: Certification contests, legitimation and survival of organizations in the American automobile Industry. *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.

- Riel, van C.B.M (2012). *Alinear para ganar*. Madrid. Lid Editorial Empresarial.
- Riel, C.B.M. van y Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. NY. Routledge.
- Ritter, M. (2009). La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del Dircom. En: Costa, J. (Editor). *Dircom, Estratega de la Complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de Comunicación*. Barcelona. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 65-75.
- Rodríguez, M.L. (2008). *Evaluación, Balance y Formación de competencias laborales transversales*. Barcelona. Laertes.
- Rychen, D.S. y Salganik, L.H. (eds.) (2006). *Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Rullán, M., Fernández, M., Estapé, G. y Márquez, M.D. (2010). La evaluación de competencias transversales en la materia trabajos fin de grado. Un estudio preliminar sobre la necesidad y oportunidad de establecer medios e instrumentos por ramas de conocimiento. *Revista de Docencia Universitaria*, 8 (1), 74-100.
- Sánchez-Elvira, A., López-González, M.A., Fernández-Sánchez M.V. (2010). Análisis de las competencias genéricas en los nuevos títulos de grado del EEES en las universidades españolas. *Revista de Docencia Universitaria*, 8 (1), 35-73.
- Schau, H.J. y Gilly, M.C. (2003). We are what we post? Self-presentation in personal web space. *Journal of Consumer Research*, 30 (3), 385-404.
- Shapiro, C. (1983). Premium for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679.
- Shultz, M., Mouritzen, J. y Gabrielsen, G. (2001). Sticky Reputation: Analyzing a ranking system'. *Corporate Reputation Review*, 4(1), 24-41.
- Staw, B.M. y Epstein, L.D. (2000). What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance Reputation, and CEO Pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, 523-556.
- Universidad Castilla La Mancha (2005). *Estudios sobre calidad e Inserción Laboral y Encuesta a Empleadores*. Univ. Castilla- La Mancha.
- Villa, A. y Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*, 105,323-345.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- Wartick, S. (2002). Measuring Corporate Reputation. *Business & Strategy*, 41, 371-392.
- Zerfass A., Tench R., Verhoeven P., Verci D. y Moreno A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe*. Brussels. EACD, EUPRERA.

Zerfass A., Tench R., Verhoeven P., Verci D. y Moreno A. (2012) *European Communication Monitor 2012. Challenge and Competencies for Strategic Communication*. Brussels. EACD, EUPRERA.

Artículo concluido el 20 de Octubre de 2013

Casado Molina, A. M., Cuadrado Méndez, F.J. (2014). La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 12 (1). pp. 353-371.

Publicado en <http://www.red-u.net>

Ana María Casado

Universidad de Sevilla
Departamento de de Comunicación Audiovisual,
Publicidad y Lit.

Mail: acasado1@us.es



Doctora en Comunicación. Compagina su actividad docente como profesora asociada con su dedicación profesional en el ámbito de la comunicación y la gestión de la reputación corporativa. Su investigación y publicaciones se enmarcan en la reputación corporativa y las competencias profesionales demandadas en estas direcciones que lo gestionan. Participa en diferentes proyectos de investigación (Proy. Nacional I+D+i-TIN2011-26046; Proy. Innovación Educativa -La reputación social/corporativa en la docencia del EEES-). Cuenta con una experiencia profesional de más de 15 años en el sector TIC como Directora de Comunicación. Colaboradora de la Fundación Corporate Excellence, miembro de ADC Dircom y de AE-IC.

Francisco José Cuadrado***Universidad Loyola Andalucía
Postgraduate Academic Programs Development******Mail: fjcuadrado@uloyola.es***

Doctor en Comunicación Audiovisual. Desde 1997 compagina su actividad docente e investigadora con su dedicación profesional en el ámbito de la creación y la producción musical y sonora, especialmente en el campo audiovisual y escénico. Ha sido Premio de Investigación en Red de la Fundación Telefónica y es miembro de AE-IC y de ENSEC. Ha sido profesor en la Universidad Loyola Andalucía y la Universidad de Sevilla y profesor invitado en la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina) y la Universidad Ramón Llull (Barcelona). Es director del proyecto Música y Talento, centrado en la gestión del talento, el entrenamiento de habilidades y el desarrollo de inteligencias múltiples a través de la música.